

Г. И. Мальцева

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТОМ

G. I. Maltseva

Strategic university management

The author formulates the basic goals and advantages that give strategic approach to university development. The main characteristic defining the conditions of strategic planning in the university is the uncertainty of the environment and a number of other factors, such as specific character of Far East region and its educational sphere. In the article is given a review of the basic stages of strategic planning that are being realized in Vladivostok state university of economics and service; formulated the university mission and analyzed main problems that are connected with fulfilling strategic planning.

Зачем нам это необходимо?

В конце XX в. российское образование столкнулось с глобальной конкуренцией. Рынок производителя, царивший не одну сотню лет, сменился рынком потребителя. Ожидания и поведение клиентов быстро меняются. Основная масса вузов включилась в рыночную борьбу за государственный заказ на подготовку специалистов, научные исследования, за средства населения и различных фондов. Внешняя среда, окружающая университеты, также стремительно и непредсказуемо меняется, поэтому вопросы стратегического управления становятся особо актуальными. Разработка своей миссии, основных приоритетов развития, целей, стратегии — все это необходимо освоить университетам, желающим не только остаться на рынке образовательных услуг, но и развиваться в выбранных направлениях. Стратегия дает университету ряд важных преимуществ при условии неформального подхода к ее разработке. Во-первых, она определяет направления развития вуза, что придает действиям руководителей необходимую согласованность и сонаправленность, активизирует их скрытый потенциал и тем самым повышает профессионализм. Во-вторых, стратегия дает сотрудникам университета уверенность и ощущение твердой почвы под ногами при все возрастающей неопределенности будущего. В-третьих, благодаря стратегии формируется уникальность данного учебного заведения. В результате сотрудники находят дополнитель-

ный смысл в своей работе, испытывают гордость за принадлежность к особой группе людей. Стратегия консолидирует вузовское сообщество, позволяет привлекать новые ресурсы, повышать конкурентоспособность вуза в разных аспектах.

Одной из ключевых характеристик условий, в которых осуществляется стратегическое планирование в вузе, является их неопределенность: неопределенность внешней среды, неопределенность исполнения собственного плана действий, неопределенность ответа крупных игроков или конкурентов на действия вуза. Формальное стратегическое планирование, развиваясь как очередной этап стратегического менеджмента, имеет ряд существенных проблем. К ним можно отнести проблемы информации (ее полнота, своевременность, достоверность, обобщенность, релевантность); опасности смещения ответственности с руководства и линейных менеджеров на плановиков; опасности внедрения первого попавшегося решения; «цементирования» мировосприятия (стратегия, которая хороша сегодня, скорее всего, завтра будет неприемлема, особенно в наш век постоянных перемен).

В отличие от стратегического управления в бизнесе, стандарты и технологии управления для вузов в мире практически не разработаны, и университеты испытывают явную недостаточность информации по проблемам вузовского управления в России. Особенно это актуально для вузов, находящихся в удаленных от центра территориях.

Некоторые особенности, влияющие на образовательную сферу Приморского края

По данным последней переписи населения, на территории ДВФО, составляющей 36,4 % территории России, проживает 6, 7 млн. чел. (4,6 % общей численности населения России), в том числе на территории Приморского края — 2,1 млн. чел. Численность постоянного населения края за последние 10 лет сократилось на 12,5 % и продолжает сокращаться за счет превышения смертности над рождаемостью (в 2003 г. — на 10 492, в 2004 г. — на 10 450 чел.), а также за счет миграционных процессов. Число выбывших из края превысило число прибывших в 2004 г. на 5215 чел., в 2003 г. — на 5737. При существующей по отношению к Дальнему Востоку политике государства эти процессы будут только усугубляться. Из рис. 1 видно, что уже в 2010 г. количество выпускников школ будет в 1,7 раза меньше по сравнению с 2005 г. (без учета миграционных и других процессов).

Целенаправленный развал системы образования, инициированный государством, не прибавляет оптимизма. Реформа образования уже в ближайшие годы приведет к исчезновению

многих вузов, изменению их организационно-правовых форм, усилению конкуренции среди остальных, «неведущих» вузов. Наш вуз честной конкуренции не боится. Однако мы считаем, что чрезмерная государственная поддержка «неведущих» вузов в рыночных условиях принесет больше вреда, чем пользы. Критерии отнесения вузов в ту или иную категорию не обсуждаются сообществом, все делается по известным «кабинетным» правилам. Просто этим самым «ведущим» вузам хочется больше денег, а где их взять, если не разработать механизмы перераспределения ограниченного количества финансовых средств, одновременно доказывая свою исключительность то столетней историей, то объемом финансовых средств на научные исследования (полученных иногда благодаря только этой столетней истории), то фигурой ректора. Вместо того чтобы подталкивать университеты в сторону адаптации, такая поддержка вызовет усыпляющий эффект, уничтожив конкурентную борьбу — ключевой фактор в достижении нужного качества с немногими исключениями. Зачем им конкуренция? Они и так назначены «лучшими».

За абитуриентов Приморского края на территории края борются 16 вузов (11 государ-

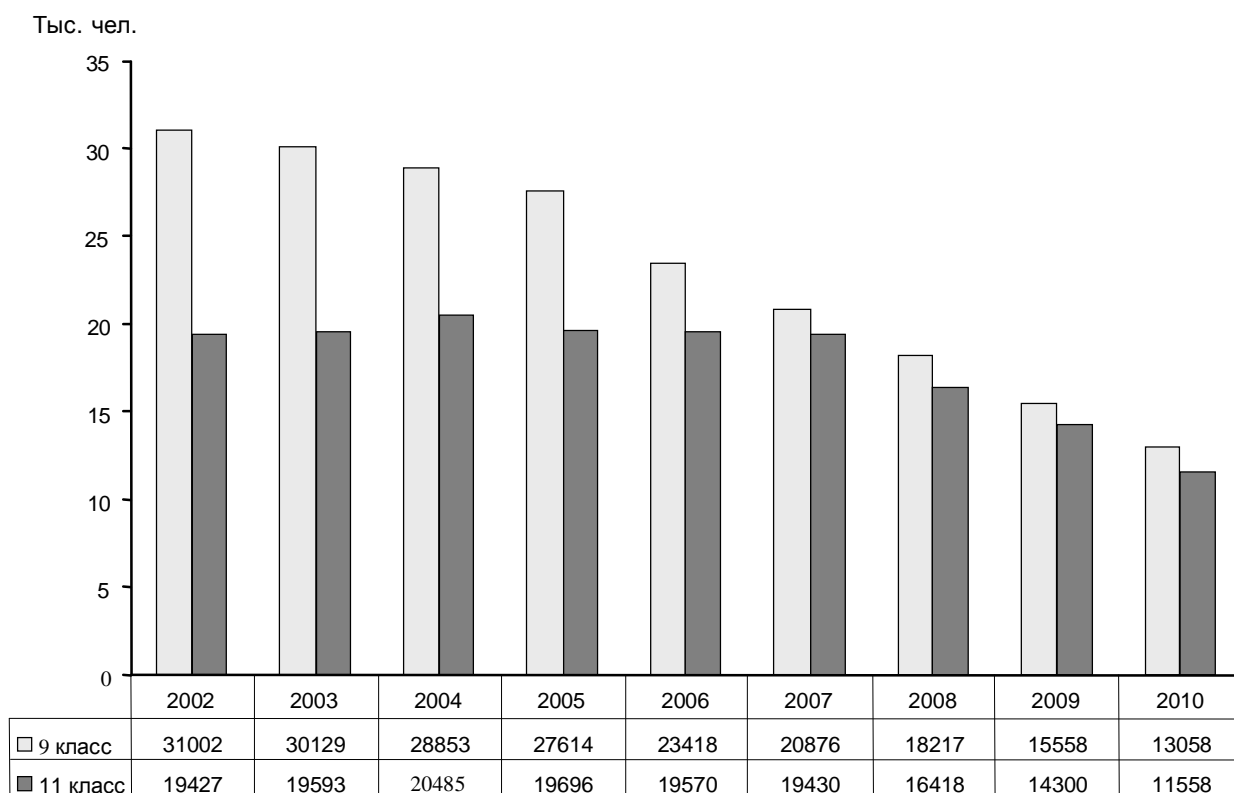


Рис. 1. Прогноз выпуска учащихся школ Приморского края на 2003–2010 гг.



ственных, 1 негосударственный, 4 филиала центральных вузов), в которых, по данным Примкрайстата, в текущем учебном году обучается 95,5 тыс. студентов, в том числе на дневной форме обучения — 60 тыс. ВГУЭС, как относительно молодой (38 лет), динамично развивающийся, современный, я бы сказала, «авангардный» вуз, является одним из самых активных участников конкурентной борьбы. При этом «поле битвы» несколько изменилось. Еще недавно вузы занимались в основном абитуриентами, однако в последние годы основными объектами их внимания (в частности, специально создающихся для этой работы структур) становятся учителя, школьники и их родители, а основной площадкой вузовской конкурентной борьбы — школы.

ВГУЭС как активный участник образовательного рынка ПК

ВГУЭС ведет подготовку по 42 специальностям, из которых несколько являются уникальными для края. К ним относятся специальности:

- средства радиоэлектронной борьбы,
 - менеджмент культуры,
 - имиджмейкерские услуги,
 - управление и экономика на предприятиях туризма и гостиничного бизнеса,
 - конструирование швейных изделий,
 - технология швейных изделий,
 - дизайн костюма.
- По таким специальностям, как:
- бухгалтерский учет и аудит,
 - прикладная информатика,
 - менеджмент организации,
 - экономика и управление на предприятии,
 - государственное и муниципальное управление,
 - социальная работа
 - экология,

подготовку специалистов одновременно осуществляют 4–5 достаточно известных вузов города.

Наибольшее количество совпадений специальностей — 29 — с Дальневосточным государственным университетом, 22 — с Дальневосточным техническим университетом, 11 — с Тихоокеанским экономическим университетом, 8 — с Дальрыбвтузом.

Ежегодно в течение последних лет вуз открывал 3–4 новые специальности. Например, за

период с 1998 по 2004 г. было открыто 17 новых специальностей, что увеличило контингент студентов дневной формы обучения в головном вузе на 2175 человек. Наиболее востребованными специальностями, открытыми в последние годы, являются «финансы и кредит», «культурология», «документоведение и документационное обеспечение».

Политика руководства вуза в начале 90-х гг. была направлена на поиск путей выживания, пересмотр номенклатуры специальностей в соответствии с потребностями рынка и обеспечением вуза ресурсами. На специальностях, по которым осуществлялся набор студентов в 1993 г., сегодня обучается всего 25 % контингента. Две открытые в 1992 и в 1993 гг. специальности — «юриспруденция» и «дизайн» — сегодня дают еще 22 % контингента студентов. Таким образом, 10 специальностей из 42 обеспечивают 47 % контингента.

Наиболее востребованные специальности на дневной форме обучения в вузе на сегодняшний день: «финансы и кредит» (403), «дизайн» (374), «сервис транспортных и технологических машин и оборудования» (344), «социально-культурный сервис и туризм» (319), «юриспруденция» (311), «бухгалтерский учет» (241), «культурология» (239), «регионоведение» (210), «товароведение и экспертиза товаров» (198), «менеджмент организации» (189), «психология» (189). Всего на этих специальностях обучается около 50 % студентов дневной формы обучения.

На недневных формах обучения наибольшей популярностью пользуются следующие специальности: «юриспруденция» (2875), «бухгалтерский учет и аудит» (2485), «экономика и управление на предприятии» (2139), «финансы и кредит» (848), «конструирование швейных изделий» (314), «менеджмент организации» (298), «психология» (287), «государственное и муниципальное управление» (244), «прикладная информатика (в экономике)» (224). На этих специальностях обучается 94 % студентов данных форм обучения.

Динамика основных показателей деятельности вуза

Университет за последние 10 лет стремительно и динамично развивался, увеличивая в несколько раз основные показатели по всем направлениям (рис. 2–5).

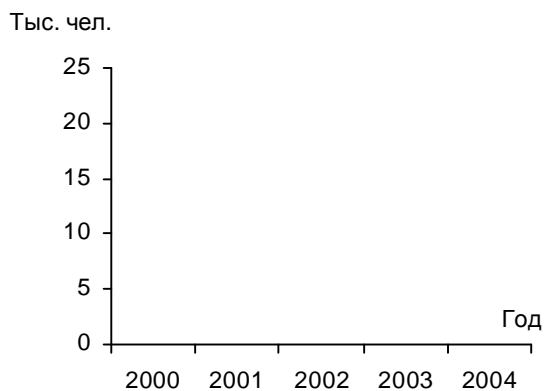


Рис. 2. Динамика контингента студентов ВГУЭС за 2000–2004 гг.

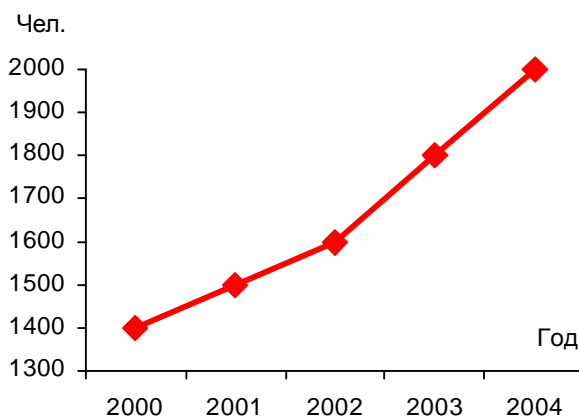


Рис. 4. Динамика численности персонала ВГУЭС за 2000–2004 гг.

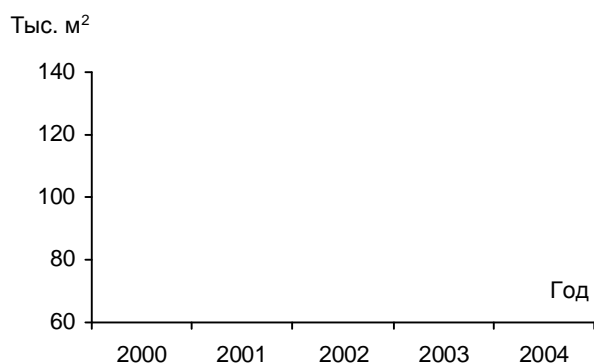


Рис. 3. Динамика площадей ВГУЭС за 2000–2004 гг.

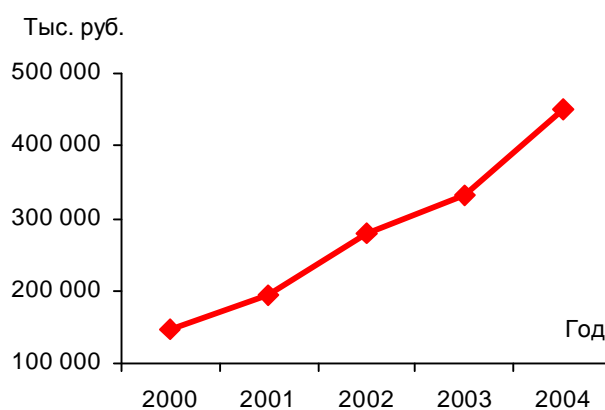


Рис. 5. Динамика доходов ВГУЭС за 2000–2004 гг.

Такое динамичное развитие университета происходит, безусловно, благодаря неординарной личности руководителя, его качествам лидера и требует, в свою очередь, и от руководителя, и от всего коллектива совершенно иного управления, способности к обучению, готовности к изменениям. В течение последних 10 лет руководство университета целенаправленно и методично занимается совершенствованием управления вузом, причем этим процессом охвачены все направления нашей деятельности. Это связано, прежде всего, с тем, что в начале 90-х гг., когда государство фактически не участвовало в финансировании вузов, предоставив им при этом законодательно некоторую свободу действий и автономию, руководство университета, в первую очередь ректор, выстроило для себя некую модель высшего учебного заведения, ориентированную на рыночную экономику. В соответствии с этой моделью деятельность вуза должна оцениваться не по количеству площа-

дей и остепененности, а по востребованности выпускников и их успешности. Необходимым условием выживания и роста являются инновации. Инновации во всем — в управлении, в учебном процессе — стали неотъемлемой частью деятельности университета.

Проект «Стратегическое планирование»

До определенного момента все новации, иницилируемые, как правило, руководством университета, принимались коллективом и выполнялись пусть не в желаемые, но приемлемые сроки. И ВГУЭС обычно на несколько шагов опережал другие вузы. Но настало время, когда, с одной стороны, у руководства вуза появилась потребность в более тщательном анализе внешней среды, оценке роли и места университета в региональном сообществе, выработке новых, адекватных внешней и внутренней среде,

стратегических целей развития. С другой стороны, возникла необходимость в понимании и активной поддержке сотрудниками всех проводимых в университете новаций и изменений.

Руководство университета решило обратиться к стратегическому планированию. На первой встрече с коллективом были сформулированы цели проекта, дан анализ внешней и внутренней среды, подведены итоги деятельности вуза за последние несколько лет и обозначены основные приоритеты развития на будущее. В заседании приняли участие и внешние эксперты в области стратегического планирования, руководство краевого департамента науки и образования, представители кадровых агентств, работодателей, партнеров и др.

К процессу подключился журнал «Университетское управление» в рамках проекта «Стратегическое планирование развития российских вузов», и мы благодарны экспертам, главному редактору журнала А. К. Ключеву, Е. А. Князеву, С. А. Степанову, внесшим неоценимый вклад в развитие университетского проекта.

В ходе **подготовительного этапа** был проведен ряд мероприятий по активизации вузовского и внешнего сообщества, созданы группы стратегического планирования.

С участием внешних экспертов в инициативных группах университета был проведен ряд деловых игр, которые позволили создать коллектив единомышленников и сформировать единое представление и понимание ситуации внутри и вне ВГУЭС.

Одновременно были созданы рабочие группы по направлениям деятельности университета, группы в институтах и подразделениях.

Для аналитической и информационной поддержки проекта «Стратегическое планирование вуза» на базе существующих подразделений были созданы 5 лабораторий:

1. Лаборатория корпоративных маркетинговых исследований, в задачи которой входило определение сильных и слабых сторон ВГУЭС, анализ факторов внешней среды, сегментирование рынка образовательных услуг по конкурентам и по потребителям, SWOT-анализ.

2. Лаборатория анализа материальных ресурсов и текущих затрат. В качестве первоочередной была поставлена задача разработки методики расчета себестоимости обучения по специальностям в целях управленческого учета.

3. Лаборатория математического моделирования, приступившая к разработке общей математической модели определения цены обучения по разным специальностям.

4. Лаборатория корпоративных социологических исследований, которая осуществляла разработку анкет, проводила опросы респондентов по ряду тем, включающим в себя вопросы мотивации персонала, изучения спроса потребителей, системы распространения информации в университете, эффективности рекламы и т. д.

5. Лаборатория экономического анализа и прогнозирования, разрабатывающая систему показателей и мониторинга для оценки достижения поставленных целей.

Цель создания групп — предоставление достоверной оперативной информации об основных тенденциях развития внешней среды, угрозах и возможностях, о качествах, на которые ориентируются потенциальные клиенты и эксперты при оценке конкурентоспособности и престижности вуза, о внутренних ресурсах университета и их использовании.

В рамках одной из сессий была проведена самооценка вуза по методике, разработанной ЛЭТИ (рис. 6). Во ВГУЭС она проводилась методом мозгового штурма под руководством внешних экспертов, с применением ранжирования критериев, в качестве которых выступали следующие: лидирующая роль руководства, политика и стратегия, менеджмент персонала, ресурсы и партнеры, процессы системы менеджмента качества вуза, основные и вспомогательные процессы вуза, удовлетворенность потребителей и персонала, влияние вуза на общество, результаты деятельности вуза. По каждому из критериев были выделены положительные аспекты и области для улучшения.

Анализ участия коллектива университета в проекте представлен на рис. 7, 8 и в табл. 2, из которых следует, что только 12 % сотрудников участвовали в проекте, из них 10 % (1 % от общей численности коллектива), в основном руководители, участвовали во всех сессиях. Как показал наш опыт, этого явно недостаточно, и в будущем необходимо избрать какую-то другую форму «вовлечения», скорее всего, не только добровольную. Необходимо втянуть в активное обсуждение минимум 7–10 % сотрудников для того, чтобы идея овладела массами. Нам есть над чем работать.

Основные мероприятия в рамках проекта «Стратегическое планирование»

Дата	Количество участников	Мероприятия, внешние эксперты	Основные результаты стратегического планирования (СП)
2004 г.			
13 января	200	Общее собрание коллектива с приглашением представителей органов управления образованием, работодателей, партнеров	Подведены итоги деятельности вуза и определены основные направления развития. Уточнены цели, задачи проекта «Стратегическое планирование»
Январь	5 групп по 10–15 чел.	Создание лабораторий аналитической и информационной поддержки проекта	Создание лаборатории корпоративных маркетинговых исследований, лаборатории анализа материальных ресурсов и текущих затрат, лаборатории математического моделирования, лаборатории корпоративных социологических исследований, лаборатории экономического анализа и прогнозирования
Январь—февраль	5 групп по 10–15 чел.	Работа лабораторий	Разработан и наполнен данными информационно-аналитический портал
13 февраля	30	Совещание представителей учебных заведений города в рамках проекта	Согласованы интересы образовательных учреждений, создан образовательный округ
19–21 февраля	100	Сессия с участием экспертов МКТГ «Контур-XXI век» Марка Маккорда (США); А. К. Ключева, главного редактора журнала «Университетское управление»	СВОТ-анализ. Сформирован коллектив единомышленников
13–15 марта	50	Сессия с участием экспертов Е. А. Князева, А. К. Ключева	Создан рабочий вариант миссии ВГУЭС
19–21 апреля	70	Сессия с участием экспертов Е. А. Князева, А. К. Ключева, С. А. Степанова	Проведен детальный анализ деятельности университета, сформированы стратегические приоритеты ВГУЭС по ключевым направлениям деятельности
15–20 мая	15	Визит экспертов Зальцбургского семинара (Робин Фаркуар, Яак Аавиксо, Оззи Линдквист, Елена Каменски)	Отчет экспертов и рекомендации по основным направлениям деятельности
21–23 мая	65	Сессия с участием экспертов МКТГ «Контур-XXI век»	В процесс СП вовлечены новые сотрудники (представители бизнес-единиц), определены миссия и стратегические приоритеты университета
31 мая–1 июня	90	Сессия с участием экспертов Е. А. Князева, А. К. Ключева	Разработаны миссии и стратегические приоритеты институтов университета
24 июня	200	Ученый совет университета	Приняты положения проекта: миссия, стратегические приоритеты развития
9–12 августа	2	Курс повышения квалификации в Академии менеджмента Инталев, г. Москва	Обучение двух специалистов по разработке системы сбалансированных показателей
Октябрь — ноябрь	Группа из 10 чел.	Заседание рабочей группы	Разработка карты целей вуза в соответствии с миссией по ССП
2005 г.			
2–5 февраля	40	Сессия	Развитие карты целей ВГУЭС до уровня показателей деятельности подразделений: детализация карты целей с рекомендациями по конкретизации параметров и мероприятий подразделений; перечень показателей деятельности структурных подразделений
16 марта	30	Сессия	Разработаны критерии успешности вуза, студента, выпускника, сотрудника

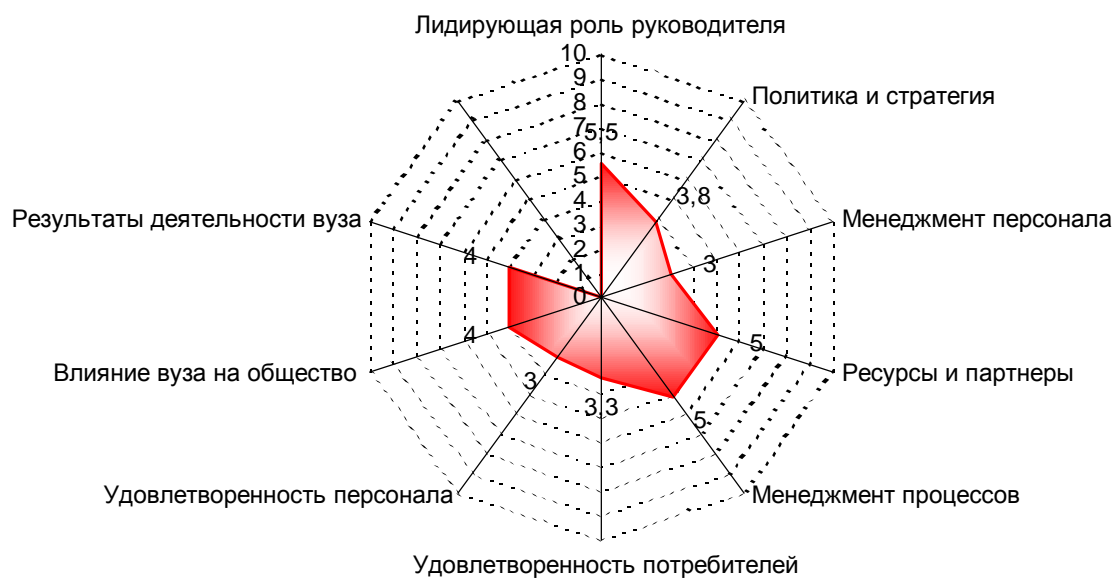


Рис. 6. Результаты самоанализа ВГУЭС

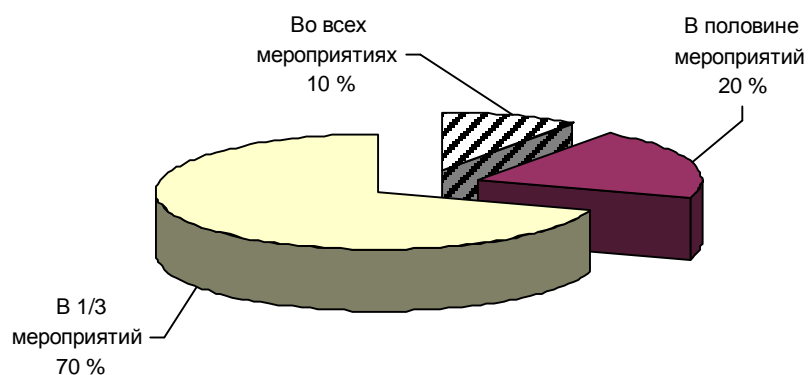


Рис. 7. Диаграмма активности участников в мероприятиях проекта стратегического планирования

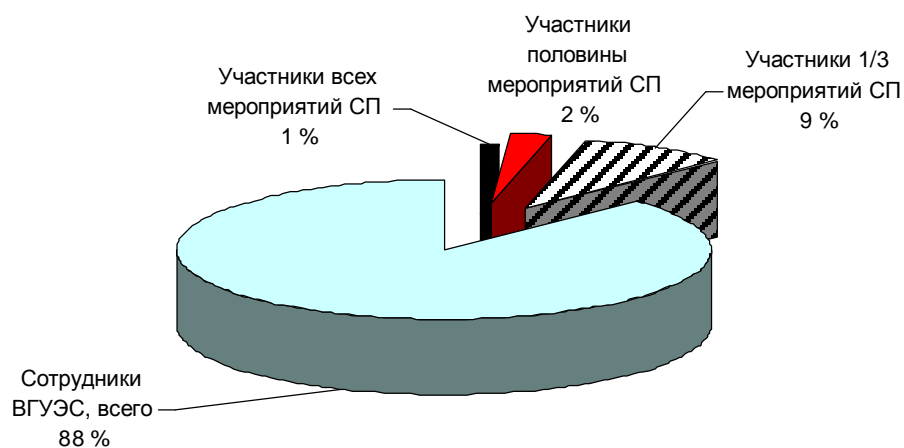


Рис. 8. Диаграмма вовлеченности коллектива ВГУЭС в проект стратегического планирования (СП)

Таблица 2

**Структура участников мероприятий проекта
«Стратегическое планирование развития
ВГУЭС на период 2004–2014 гг.»**

Категория	Количество	%
Сотрудник	86	41, 0
Преподаватель	100	47, 6
Студент	24	11, 4
<i>Итого</i>	<i>210</i>	<i>100</i>

Значительный вклад в развитие проекта внесли эксперты Зальцбургского семинара: Робин Фаркуар — профессор и бывший ректор университета Карлтон, Канада; Яак Аавиксо — ректор университета Тарту, Эстония; Оззи Линдквист — председатель Финского совета оценки высшего образования; Елена Каменски — директор Программ российского высшего образования, Австрия, имеющие практический международный опыт в области высшего образования и являющиеся признанными экспертами в этой сфере. Программа визита предполагала обсуждение проблем в формате рабочих групп по трем основным направлениям: управление университетскими финансами и диверсификация их источников, стратегический университетский менеджмент и повышение качества образования в рамках Болонской декларации. Экспертами дана высокая оценка деятельности вуза, выработаны рекомендации и конкретные предложения по развитию отдельных направлений вуза. В отчете, написанном по результатам визита, суть университетской работы охарактеризована одним словом — «вовлеченность»: с одной стороны, университет активно вовлечен в жизнь окружающего сообщества (будь то Владивосток, российский Дальний Восток или же Азиатско-Тихоокеанский регион), а с другой стороны — сотрудники вовлечены в процесс планирования и развития самого университета.

Новая миссия

В результате многочисленных дебатов, горячих обсуждений в рабочих группах, проведенных научно-исследовательских работ вуз выбрал стратегический курс на создание предпринимательского инновационного университета.

Проект новой миссии вуза выглядит следующим образом:

«ВГУЭС — предпринимательский инновационный университет, центр образования мирового уровня в сфере бизнеса и сервиса. Университет занимает ведущие позиции в области информационных технологий в образовании, содействует укреплению позиции России в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Мы готовим студентов к успеху в учебе, карьере и жизни».

Была разработана карта целей университета с использованием системы сбалансированных показателей по пяти перспективам: «Общество», «Финансы», «Клиенты», «Процессы», «Инфраструктура». В течение нескольких сессий специалистами разных служб разрабатывались показатели, по которым можно оценить степень достижения этих целей. Анализируя результаты этих сессий, мы поняли, что допустили несколько просчетов. Во-первых, разъяснительная работа по результатам проекта, которую по нашим расчетам должны были осуществить участники проекта, была проведена недостаточно хорошо. Во-вторых, результаты были лишь «доведены» и с членами коллектива широко не обсуждались. В-третьих, решая задачу «вовлеченности», мы привлекли к работе над показателями новых людей, часть из которых была не совсем в «теме» и им потребовалось какое-то время, чтобы освоить новую для себя информацию и терминологию. В результате разработанные показатели и мероприятия оказались показателями улучшения «сегодняшнего» университета, а не университета будущего. Для цели «становление университета как обучающейся саморазвивающейся организации» показатели не были разработаны. Конечно, мы получили в результате работы много ценного и в то же время поняли, что следующий этап разработки показателей должна провести небольшая исследовательская группа, почле чего результаты работы необходимо обсудить в каждом коллективе университета.

Становление и развитие вуза как университета инновационного типа требует организационных изменений, целенаправленных и энергичных усилий членов академического сообщества. Первые результаты проекта уже получены. Из 12 институтов (на правах факультетов), существующих сегодня в университете, будут сформированы только 6, а из 40 кафедр — только 29. Институты формируются по тем страте-

гическим направлениям, которые были разработаны на сессиях стратегического планирования. Проведены согласования с директорами, заведующими кафедрами, с членами ученого совета. Цели и принципы реорганизации, обоснования принятых решений озвучены на многочисленных встречах ректора с коллективом. Основным принципом — сохранение людей, составляющих главный капитал вуза, взаимное согласование их интересов и интересов университета. Вряд ли такие масштабные организационные изменения можно было провести в университете без той работы, которая шла на протяжении всего предыдущего года по стратегическому развитию вуза.

Становление университета нового типа потребует определенного времени, организационных изменений и создания соответствующей корпоративной культуры в вузе. При этом главным ресурсом становятся не финансовые средства, а студенты и сотрудники вуза, их инициатива, предпринимательские и лидерские качества.

Что же представляет из себя университет предпринимательского типа и чем он отличается от сегодняшнего? Прежде всего, это про-

фессиональный менеджмент, широкий доступ к корпоративной информации, создание проектных команд, благоприятной инновационной среды и предпринимательской культуры. Сегодня можно с уверенностью сказать, что главным результатом трансформации должна стать саморазвивающаяся организация. Организация, в которой постоянный поиск — это образ жизни, а перемены — один из главных элементов корпоративной культуры. Такую инновационную культуру должны усвоить, по возможности, все сотрудники и руководители университета. Улучшение известного и раскрытие неизвестного — это должно стать лозунгом для всего коллектива.

Возможность получать знания по основам ведения бизнеса, обучаясь на любой специальности, участвовать в бизнес-проектах, влиять на результаты деятельности вуза и получать вознаграждение в зависимости от вклада — все это позволит студентам и сотрудникам хорошо ориентироваться в быстро меняющейся внешней среде, самореализоваться внутри университета, с уверенностью смотреть в завтрашний день, добиваться успеха в учебе, в карьере и жизни.

